

# DIN ISO 21503:2025-12 (D/E)

Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement - Leitlinien zum  
Programmmanagement (ISO 21503:2022); Text Deutsch und Englisch

Project, programme and portfolio management - Guidance on programme  
management (ISO 21503:2022); Text in German and English

---

## Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort . . . . .	4
Vorwort . . . . .	5
Einleitung . . . . .	6
1 Anwendungsbereich . . . . .	7
2 Normative Verweisungen . . . . .	7
3 Begriffe . . . . .	7
4 Konzepte von Programmen und des Programmmanagements . . . . .	9
4.1 Allgemeines . . . . .	9
4.2 Konzepte von Programmen . . . . .	10
4.2.1 Allgemeines . . . . .	10
4.2.2 Merkmale eines Programms . . . . .	10
4.2.3 Zweck des Programms . . . . .	10
4.2.4 Initiierung eines Programms . . . . .	10
4.2.5 Ausrichtung des Programms . . . . .	11
4.2.6 Struktur eines Programms . . . . .	12
4.2.7 Stakeholder eines Programms . . . . .	13
4.3 Konzepte des Programmmanagements . . . . .	13
4.3.1 Allgemeines . . . . .	13
4.3.2 Programmmanagement . . . . .	13
4.3.3 Zweck des Programmmanagements . . . . .	14
4.3.4 Programmlebenszyklus . . . . .	15
5 Voraussetzungen für das Programmmanagement . . . . .	15
5.1 Allgemeines . . . . .	15
5.2 Prüfen der Notwendigkeit eines Programmmanagements . . . . .	15
5.3 Einführung von Programmmanagement in einer Organisation . . . . .	16
5.4 Governance von Programmen . . . . .	17
5.5 Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten im Programm . . . . .	17
5.5.1 Allgemeines . . . . .	17
5.5.2 Programmauftraggeber . . . . .	18
5.5.3 Programmmanager . . . . .	18
5.5.4 Programmteam . . . . .	18
6 Management eines Programms . . . . .	19
6.1 Allgemeines . . . . .	19
6.2 Initiierung eines Programms . . . . .	19
6.2.1 Allgemeines . . . . .	19
6.2.2 Rahmenbedingungen für das Programmmanagement . . . . .	19
6.2.3 Gestaltung und Planung des Programms . . . . .	19
6.3 Programmintegration . . . . .	20
6.3.1 Allgemeines . . . . .	20
6.3.2 Strategische Integration . . . . .	20
6.3.3 Integration der Anforderungen . . . . .	20
6.3.4 Integration der Elemente . . . . .	20
6.3.5 Funktionale Integration . . . . .	21
6.4 Methoden des Programmmanagements . . . . .	21
6.4.1 Allgemeines . . . . .	21
6.4.2 Risiko- und Problemmanagement . . . . .	21
6.4.3 Änderungsmanagement . . . . .	21
6.4.4 Qualitätsmanagement . . . . .	22
6.4.5 Ressourcenmanagement . . . . .	22
6.4.6 Terminplanung . . . . .	22
6.4.7 Budget- und Finanzmanagement . . . . .	22

6.4.8	Einbeziehung von und Berichterstattung an Stakeholder . . . . .	22
6.5	Programmsteuerung . . . . .	23
6.6	Nutzenmanagement . . . . .	23
6.6.1	Allgemeines . . . . .	23
6.6.2	Ermittlung und Analyse des Nutzens . . . . .	23
6.6.3	Nutzensteuerung . . . . .	23
6.7	Abschluss eines Programms . . . . .	24
	Literaturhinweise . . . . .	25

## Bilder

Bild 1	— Beispiel für die Ausrichtung eines Programms innerhalb eines Organisationsumfelds . . . . .	12
Bild 2	— Beispiel für die Beziehung zwischen Projekten, Programmen und Portfolios . . . . .	12
Bild 3	— Beispiel für die Umsetzung der Strategie durch Programme und damit verbundene Projekte . . . . .	15

## Contents

Page

Foreword	.....	v
Introduction	.....	vi
<b>1</b>	<b>Scope</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Normative references</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Terms and definitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4</b>	<b>Concepts of programmes and programme management</b> .....	<b>3</b>
4.1	General.....	3
4.2	Concepts of programmes.....	3
4.2.1	General.....	3
4.2.2	Programme characteristics.....	3
4.2.3	Purpose of the programme.....	4
4.2.4	Programme establishment.....	4
4.2.5	Programme alignment.....	5
4.2.6	Programme structure.....	6
4.2.7	Programme stakeholders.....	6
4.3	Concepts of programme management.....	6
4.3.1	General.....	6
4.3.2	Programme management.....	7
4.3.3	Programme management purpose.....	7
4.3.4	Programme life cycle.....	8
<b>5</b>	<b>Prerequisites for programme management</b> .....	<b>8</b>
5.1	General.....	8
5.2	Evaluating the need for programme management.....	8
5.3	Implementing programme management in organizations.....	9
5.4	Governance of programmes.....	10
5.5	Establishing programme roles and responsibilities.....	10
5.5.1	General.....	10
5.5.2	Programme sponsor.....	10
5.5.3	Programme manager.....	11
5.5.4	Programme management team.....	11
<b>6</b>	<b>Managing a programme</b> .....	<b>11</b>
6.1	General.....	11

6.2	Establishing a programme.....	12
6.2.1	General.....	12
6.2.2	Framework for programme management.....	12
6.2.3	Programme design and planning.....	12
6.3	Programme integration.....	12
6.3.1	General.....	12
6.3.2	Strategic integration.....	12
6.3.3	Requirements integration.....	13
6.3.4	Component integration.....	13
6.3.5	Functional integration.....	13
6.4	Programme management practices.....	13
6.4.1	General.....	13
6.4.2	Risk and issue management.....	14
6.4.3	Change control.....	14
6.4.4	Quality management.....	14
6.4.5	Resource management.....	14
6.4.6	Schedule management.....	14
6.4.7	Budget and financial management.....	15
6.4.8	Stakeholder engagement and reporting.....	15
6.5	Programme control.....	15
6.6	Benefit management.....	15
6.6.1	General.....	15
6.6.2	Benefit identification and analysis.....	16
6.6.3	Benefit control.....	16
6.7	Programme closure.....	16
	<b>Bibliography.....</b>	<b>17</b>